

Фролова З. В.

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри інноватики та управління
Приазовського державного технічного університету*

Frolova Zinaida

*Associate Professor of Innovation and Management,
Ph.D., Associate Professor
State Higher Educational Establishment «Priazovskyi State Technical University»*

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У роботі розглянуто історичні аспекти розвитку металургійної галузі за роки незалежності України та сучасні методологічні підходи до управління розвитком металургійних підприємств. Відзначено, що перекося у виробництві призвели до скорочення випуску багатьох видів металопродукції і сортів стали, а експортна орієнтація металургійної галузі зробила її залежною від кон'юнктури світового ринку. Підкреслено, що в сукупності перекося в структуризації виробництва, відтік трудових ресурсів, інституційні розриви є свідченням того, що на підприємствах галузі спостерігається розбалансування системи менеджменту. Відзначено, що практично всі компанії галузі зараз підтримують систему менеджменту якості (СМК). Проте дослідження щодо практичної результативності СМК дають неоднозначні результати, тому в умовах глобалізації економіки та її динамічного розвитку для вдосконалення системи менеджменту підприємствам галузі пропонується орієнтуватися на вже четверту за рахунком версію стандарту ISO 9004 «Менеджмент якості. Якість в організації. Керівництво з досягнення стійкого успіху».

Ключові слова: металургійна галузь, менеджмент якості, стратегія розвитку, міжнародні стандарти, стійкий розвиток.

Вступ та постановка проблеми. Металургія, як і раніше, є однією з найбільших галузей української економіки і значним бюджетним донором для країни. Але через посилення конкуренції на світовому ринку металопродукції сьогодні відзначається зниження її обсягів виробництва і споживання як усередині, так і за межами країни. Передумовою посилення конкуренції на світовому ринку стала масштабна модернізація іноземних металургійних підприємств, яка була проведена ще в останні роки минулого століття, тоді як в Україні цей процес має повільний темп. Тому питання конкурентоспроможності вітчизняної металургійної галузі та її стратегія розвитку є дуже актуальними [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можливості та проблеми розвитку базових галузей промисловості України досліджувалися багатьма відомими вітчизняними вченими, такими як Л. Федулова, В. Краснокутська А. Фоловьев та ін. У тому числі ними розглядалися різні аспекти формування стратегічних напрямів розвитку металургії. Але нестійкість економічних і складність політичних умов вимагає подальшого вивчення цього питання з більш детальним опрацюванням нових підходів до управління підприємств цієї галузі для підвищення їхньої стійкості [2].

Метою даної роботи є поглиблення методологічних підходів до управління розвитком підприємств металургійної галузі України в сучасних умовах.

Результати дослідження.

Аналіз історичних аспектів розвитку металургії в країні за останні два десятиліття показав, що орієнтуючись на експорт, українські виробники змінили структуру виробництва, скоротив марочний і розмірний ряд сортументу та істотно зменшили виробництво високотехнологічної продукції. Відповідно, зараз на експорт постачають тільки напівфабрикати і готовий прокат, тому, незважаючи на збільшення обсягів виробництва, експортна орієнтація металургії зробила її залежною від кон'юнктури світового ринку. Зараз іноземні країни мають більш кон-

курентоздатну металургійну базу, тому що вона побудована на більш енергоефективній технологічній основі та має прогресивну структуру виробництва.

Україна ж упродовж періоду незалежності не будувала металургійні технічно нові виробництва (окрім підприємства «Інтерпайп Сталь»), проводилася лише вибіркова модернізація з удосконалення прокатного виробництва. Та ще вказана модернізація проходила на вітчизняному устаткуванні, яке менш ефективне порівняно з іноземними аналогами. Усе це дало змогу дешевим способом нарощувати металургійне виробництво і максимально використати сприятливу кон'юнктуру, що складалася на світовому ринку металопродукції. Тому на більшості з них спостерігається значний фізичний і моральний знос устаткування (50–65%), у них низька продуктивність праці, велика матеріало- та енергоємність виробництва [3].

Отже, можна стверджувати, що Україна значно відстає від багатьох країн і за технологічною, і за структурною перебудовою металургійної галузі. Це призводить до щорічного скорочення обсягів виробництва. Більше того, подібні тенденції дають зростання імпорту металопродукції, яку можливо виробляти і в Україні.

Слабе фінансування своєї робочої сили та можливість вільного переміщення населення за кордон також викликають недоліки в металургії. Нестача робочих та висококваліфікованих кадрів особливо відчувається у цій галузі, тому ще в неї додаються шкідливі умови праці.

Треба також відзначити утворений новими власниками інституціональний розрив між виробниками і холдингами. Заводи займаються тільки виробництвом. Їхнє завдання – випускати продукцію і підтримувати заводи в працездатному стані. Холдинг займається тільки політикою, маркетингом, збутом, оптимізацією оподаткування, відрядженнями та ін. Звідси, у них немає взаєморозуміння, тобто виробники і холдинг розмовляють на різних мовах.

Таким чином, можна сказати, що в сукупності всі ці перекося в структуризації виробництва, відтік трудових

ресурсів, інституціональні розриви говорять про те, що на підприємствах галузі спостерігається розбалансування системи менеджменту [4].

Практично всі компанії зараз підтримують систему менеджменту якості (СМК), яка дає змогу розвивати дієві способи підвищення задоволеності споживачів якістю продукції, частково забезпечують зростання ефективності і конкурентоспроможність організації в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Як відомо, міжнародні стандарти для СМК уперше з'явилися в 1987 р. для формування надійного і прозорого механізму забезпечення якості всебічної діяльності організації. Такий був задум розробників стандартів, а нині підхід до менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000 залишається визнаним у всьому світі. Проте дослідження щодо практичної результативності СМК дають неоднозначні результати, оскільки на практиці ефективність СМК часто є недостатньою, незважаючи на те що деякі підприємства здійснюють свою діяльність на основі ISO 9001–2015, який називають ще стандартом системи управління бізнесом [3].

У цьому стандарті основною метою політики у сфері якості є забезпечення довіри споживача до якості, надійності постачань і виконання усіх договірних зобов'язань.

На виконання цієї мети спрямовано всі дії керівництва і співробітників підприємства. Найважливішими напрямками політики підприємства у сфері якості є:

- ◆ постійне підвищення задоволеності споживача;
- ◆ збереження і зміцнення позицій лідера ринку, виробника високоякісної продукції;
- ◆ розроблення, виробництво і постачання якісної конкурентоздатної продукції, що відповідає вимогам національних стандартів України, міждержавних стандартів, а також стандартів країн, в які експортується продукція;
- ◆ розширення і завоювання нових ринків збуту за рахунок постійного підвищення якості продукції;
- ◆ отримання стійкого прибутку для підвищення фінансової стабільності підприємства і рівня добробуту кожного працівника.

Проте якщо ще вчора для збереження конкурентоспроможності досить було якісно виконувати задокументовані процеси і досягати стабільного виробництва якісної продукції згідно з вимогами діючої документації, то сьогодні цього вже замало. На форумі EFQM, що відбувся в Мілані в серпні 2016 р., лідери найбільш відомих компаній світу стверджували, що в умовах розвитку Четвертої промислової революції операційної досконалості, якісного виконання процесів, стабільного виробництва якісної продукції вже недостатньо для стійкого успіху на глобальному насиченому ринку. На думку світових фахівців, менеджмент майбутнього повинен перетворити формування стратегії розвитку підприємства на процес, що постійно розвивається, забезпечує якісну продукцію на основі співпраці, творчості, інновацій. А контроль повинен більшою мірою здійснюватися шляхом спостереження з боку колег і самодисципліни.

Що пропонується для стратегічного розвитку компаній на цьому етапі світової спільноті?

У квітні 2018 р. опублікована вже четверта версія стандарту ISO 9004 «Менеджмент якості. Якість в організації. Керівництво з досягнення стійкого успіху». Стандарт являє собою «взаємодоповнюючу сумісну групу» з ISO 9001 і є разом із ним частиною серії стандартів ISO 9000 «Менеджмент якості». Якщо ISO 9001 є вимогами щодо первинного створення в організаціях СМК, то ISO 9004 спрямований на подальший розвиток уже впровадженої системи. «ISO 9004:2018 сконцентрований на

досягненні впевненості керівництва в успіху організації за рахунок задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін». Також, стандарт у своїй новій версії «надасть керівництву із систематичного і постійного поліпшення усіх процесів організації». Слід зазначити, що на відміну від ISO 9001–2015, для якого концепція зацікавлених сторін стала новизною, ISO 9004 і раніше містив термін «зацікавлені сторони». Йдеться про те, що ISO 9004–2018 робить ще більший упор на цьому аспекті менеджменту якості. В оновленому ISO 9004 додатково вдосконалений знаменитий інструмент самооцінки зрілості СМК організації. Він дає змогу ще ефективніше виявляти сфери, в яких можуть бути зроблені максимально продуктивні для користувача стандарту поліпшення [6].

Таким чином, остання редакція ISO 9004–2018 «Менеджмент якості. Якість організації. Керівництво з досягнення стійкого успіху організації» дає рекомендації, як конкурувати на ринку, що динамічно розвивається.

Торкнувшись історичних аспектів, слід зазначити, що перша версія ISO 9004 вийшла в 1994 р. Вона стала законним етапом еволюції ISO 9001. Фактично новонароджений стандарт був керівництвом для вдосконалення системи управління якістю організації. Причому стандарт розглядався лише як доповнення до ISO 9001.

Версія 2009 р. не змінила ключового посилання – стандарт так і залишився факультативним. Акцент у документі був зроблений на запропонованих в ISO 9001 рекомендаціях та інструментах досягнення і підтримки успіху організації. Проте саме у цій версії стандарту вперше прозвучала думка про те, що для досягнення стійкого успіху організація повинна задовольняти потреби і очікування не лише своїх клієнтів, а й інших зацікавлених сторін. Причому вирішити це завдання неможливо тільки шляхом упровадження вимог ISO 9001. Треба дотримуватися положень та інших документів на системі менеджменту.

У 2018 р. стандарт знову зазнав зміни. Тепер уже не йдеться про документ, доповнюючий ISO 9001. У версії 2018 р. містяться рекомендації щодо досягнення стійкого успіху шляхом підвищення якості управління організаціями. Ця думка відбита й у новій назві стандарту: «Якість організації. Керівництво з досягнення стійкого успіху» і закріплена у сфері його застосування.

У світі стандарт ISO 9004 широко застосовують в авіації, телекомунікації, освіті, місцевому управлінні й охороні здоров'я. В Україні цей документ не дуже популярний.

Згідно з ISO 9001–2015, успіх організації припускає баланс між її економічними інтересами і потребами зацікавлених сторін: клієнтів, партнерів, акціонерів, працівників організації і т.д. Саме це визначення є фундаментальним для ISO 9004. Проте в ISO 9004–2018 положення про зацікавлену сторону істотно розвивається.

У стандарті також наведено приклади зацікавлених сторін з указівкою їхніх потреб і очікувань (табл. 1).

Таблиця 1

**Зацікавлені сторони
з їхніми потребами і очікуваннями**

Зацікавлені сторони	Потреби і очікування
Партнери/постачальник	Стале партнерство
Суспільство	Захист ОС і соціальна відповідальність
Співробітники	Якість трудового життя
Акціонери	Стійке зростання і прибутковість
Клієнти	Якість продукції та послуг
Інше	Залежно від галузі чи інших зацікавлених сторін

Стандартом ISO 9004:2018 розроблено структуру, яка фактично є дорожньою картою для організацій, прагнучих досягти стійкого успіху (рис. 1).

Що це означає? У будь-якого процесу є:

- ♦ вхід (цілі) – потреби й очікування клієнтів, а також інших зацікавлених сторін;

- ♦ вихід (результат) – упевненість у здатності організації задовольняти ці потреби й очікування;

- ♦ заходи – розпочинаються з аналізу контексту і визначення унікальності (ідентичності) організації, а закінчуються звичайною операційною діяльністю.

Причому процес має циклічний характер. Цикл зворотного зв'язку дає змогу перевірити відповідність результату меті, а отже, вдосконалювати процес.

Якщо говорити про термінологію, то ключовими поняттями стандарту ISO 9004 версії 2018 р. є:

- ♦ якість організації;

- ♦ контекст організації;

- ♦ ідентичність організації.

Що розуміється під якістю організації? Згідно зі стандартом, це рівень системи менеджменту, який дає змогу організації задовольняти потреби й очікування клієнтів та інших зацікавлених сторін, тобто досягти стійкого успіху.

Причому цілі та результати залежать від самої організації. Отже, якість організації – не синонім якості продукції.

Якість продукції – строга відповідність характеристик продукції певним регламентам і вимогам покупця. Це, зокрема, припускає відсутність варіабельності у виробничому процесі. Саме на досягненні якості продукції, а отже, на задоволенні потреб і очікувань клієнтів, сфокусовані ISO 9001.

Таким чином, головна відмінність стандарту ISO 9004 від ISO 9001 в тому, що перший вимагає від організації задоволення потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін, у тому числі й клієнтів. Говорячи про контекст організації, слід розуміти, що йдеться про те середовище, в якому працює організація. Це база для досягнення стійкого успіху. Згідно з ISO 9004, розуміння контексту визначає чинники, що впливають на здатність організації досягти стійкого успіху. Контекст організації включає:

- ♦ зацікавлені сторони;

- ♦ зовнішні чинники;

- ♦ внутрішні чинники.

Без їх ідентифікації стійкий успіх неможливий.

Під ідентичністю розуміється унікальність організації. Визначення і підтримка унікального образу організації –

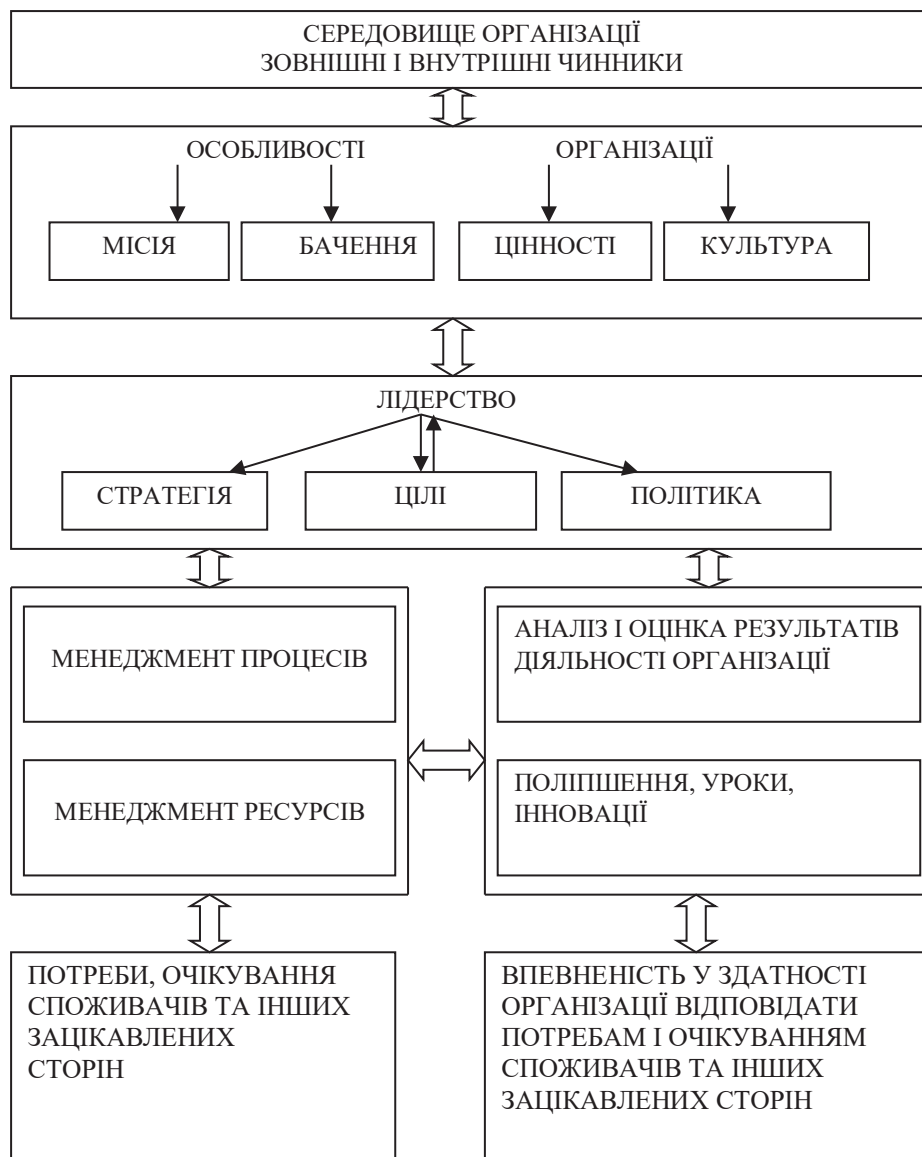


Рис. 1. Структура ISO 9004–2018 для досягнення стійкого успіху організації

один з основних принципів побудови системи управління організацією. Як указано в стандарті, «організація визначається своєю ідентичністю і контекстом».

Унікальність організації зумовлюють чотири елементи: місія, бачення, цінності і культура. Згідно з ISO 9004:

- ◆ місія – мета існування організації;
- ◆ бачення – прагнення або те, чим би хотіла стати організація;
- ◆ цінності – принципи і/або моделі мислення, що формують культуру організації, визначення, що для неї важливо, та підтримують перші два елементи;
- ◆ культура – переконання, історія, етика і т.д.

Завдання керівництва – забезпечити безперервний взаємозв'язок цих чотирьох елементів. Новий ISO 9004–2018 є незамінним керівництвом для організацій, що йдуть шляхом досягнення стійкого успіху.

Згідно із цим документом, шлях трансформації можна описати п'ятьма кроками:

1. Визначити і зрозуміти контекст організації.
2. Виходячи з контексту визначити і зміцнити ідентичність.
3. Визначити стратегію, політику і цілі організації.

4. Визначити процеси (заходи) для досягнення мети. Вони мають бути взаємозв'язані і відповідати цілям та завданням.

5. Визначити показники досягнення цілей і вимірювати їх. Забезпечити постійне поліпшення процесів. Йдеться про самооцінку для виявлення сфер поліпшення і підготовки плану дій з удосконалення.

Така методика, до речі, запропонована в додатку до стандарту ISO 9004–2018.

Слід також урахувати, що кожне підприємство має свої особливості, тому ці стандарти вимагають свого прочитання і розумного використання запропонованих методологічних підходів.

Висновки. Таким чином, стійкий розвиток металургійних підприємств передусім пов'язаний із питаннями поліпшення системного менеджменту, де базову роль повинен грати інструментарій міжнародного стандарту ISO 9004–2018. Цей стандарт пропонує поетапне підвищення якості управління, згідно з яким необхідно збудувати результативну й ефективну систему менеджменту, на чолі якої є лідер – топ-менеджер. І ця система управління має бути спрямована на задоволення потреб і очікувань не лише клієнтів, а й інших зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Держкомстату України. URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 19.02.2020).
2. Федулова Л.И. Инновационный фактор обеспечения устойчивого развития регионов Украины. 2017. URL : <https://cyberleninka.ru/.../innovatsionnyy-faktor-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-regionov-ukrainy> (дата звернення: 19.12.2019).
3. Металлургия Украины : вебсайт. URL : https://zn.ua/promyshlennost/metallurgiya-ukrainy-312548_.html (дата звернення: 26.12.2019).
4. Калита П. (Не)устойчивое развитие. Чего не хватает Украине? 2019. URL : https://zn.ua/macrolevel/ne-ustoychivoe-razvitiye-chego-ne-hvataet-ukraine-337019_.html (дата звернення: 19.02.2020).
5. ISO стандарты. Пересмотр, проекты и публикации. Апрель 2018 года : вебсайт. URL : <https://intercert.com.ua/news/news-of-standartization/661-iso-standarty-peresmotr-proekty-i-publikatsii-april-2018> (дата звернення: 15.02.2020).
6. Опубликована новая версия стандарта ISO-9004-2018 «Менеджмент качества. Качество в организации. Руководство по достижению устойчивого успеха» : вебсайт. URL : <https://www.vniis.ru/opublikovana-novaya-versiya-standarta-iso-9004-2018/> (дата звернення: 15.02.2020).

References:

1. Oficijnij sajt Derzhkomstatu Ukrayini : veb-sajt. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 19.02.2020).
2. Fedulova L.I. (2017). Innovatsionnyj faktor obespecheniya ustojchivogo razvitiya regionov Ukrainy : veb sajt. URL : <https://cyberleninka.ru/.../innovatsionnyy-faktor-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-regionov-ukrainy> (accessed 19.12.2019).
3. Metallurgiya Ukrainy : veb sajt. URL : https://zn.ua/promyshlennost/metallurgiya-ukrainy-312548_.html (accessed 26.12.2019).
4. Kalita P. (2019). (Ne)ustojchivoe razvitie. Chego ne hvataet Ukraine? : veb-sajt. URL : https://zn.ua/macrolevel/ne-ustoychivoe-razvitiye-chego-ne-hvataet-ukraine-337019_.html (accessed 19.02.2020).
5. ISO standarty. Peresmotr, proekty i publikacii. Aprel 2018 goda : veb-sajt. URL : <https://intercert.com.ua/news/news-of-standartization/661-iso-standarty-peresmotr-proekty-i-publikatsii-april-2018> (accessed 15.02.2020).
6. Opublikovana novaya versiya standarta ISO-9004-2018 «Menedzhment kachestva. Kachestvo v organizacii. Rukovodstvo po dostizheniyu ustojchivogo uspeha» : veb sajt. URL : <https://www.vniis.ru/opublikovana-novaya-versiya-standarta-iso-9004-2018/> (accessed 15.02.2020).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В работе затронуты исторические аспекты развития металлургической отрасли за годы независимости Украины и рассмотрены современные методологические подходы к управлению развитием металлургических предприятий. Отмечено, что возникшие перекосы в производстве привели к сокращению выпуска многих видов металлопродукции и сортов стали, а экспортная ориентация металлургической отрасли сделала ее зависимой от конъюнктуры мирового рынка. Подчеркнуто, что в совокупности перекосы в структурировании производства, отток трудовых ресурсов, институциональные разрывы являются свидетельством того, что на предприятиях отрасли наблюдается разбалансировка системы менеджмента. Отмечено, что практически все компании отрасли сейчас поддерживают систему менеджмента качества (СМК). Однако исследования по практической результативности СМК дают неоднозначные результаты, поэтому в условиях глобализации экономики и ее динамического развития для совершенствования системы менеджмента предприятиям отрасли предложено ориентироваться на уже четвертую по счету версию стандарта ISO 9004 «Менеджмент качества. Качество в организации. Руководство по достижению устойчивого успеха».

Ключевые слова: металлургическая отрасль, менеджмент качества, стратегия развития, международные стандарты, устойчивое развитие.

**MANAGEMENT ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES
OF THE METALLURGICAL INDUSTRY OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS**

Summary. The paper touches upon the historical aspects of the development of the metallurgical industry over the years of independence of Ukraine and considers modern methodological approaches to managing the development of metallurgical enterprises. The author notes that the resulting distortions in production led to a reduction in the production of many types of metal products and steel grades, and the export orientation of the metallurgical industry made it dependent on the world market conditions. The work emphasizes that, in the aggregate, distortions in the structuring of production, the outflow of labor resources, institutional gaps are evidence that the management system is being unbalanced in the industry. The author focuses on the fact that almost all companies in the industry now support a quality management system (QMS). However, studies on the practical effectiveness of the QMS give mixed results, if only yesterday to maintain competitiveness it was enough to carry out documented processes in a high-quality manner and achieve stable production of high-quality products according to the requirements of current documentation, today this is not enough. The author emphasizes that at the EFQM forum held in Milan in August 2016, the leaders of the most famous companies in the world argued that with the development of the fourth industrial revolution, operational excellence, stable production of quality products is no longer enough for sustainable success in a global saturated market. According to world experts, the management of the future should develop an enterprise development strategy into a constantly evolving process that provides quality products based on cooperation, creativity, and innovation. The article emphasizes that for the strategic development of companies at this stage, the international community proposes international standards based on quality standards, where the main emphasis is on the quality management of the organization. The article also touches on the historical aspects of the development of this standard. So, in April 2018, edition's the fourth version of the ISO 9004 standard «Quality Managements. Quality in the organization. Guide to Sustainable Success». The standard is a complementary compatible group with ISO 9001 and is, along with it, part of the ISO 9000 Quality Management series of standards. The author notes that if ISO 9001 represents the requirements for the initial creation of a QMS in organizations, then ISO 9004 is aimed at further development of the already implemented system. The author emphasizes that the ISO 9004: 2018 standard is focused on achieving leadership confidence in the success of the organization by meeting the needs and expectations of stakeholders. The work emphasizes that the new standard will provide guidance on the systematic and continuous improvement of all organization processes. In the updated ISO 9004, the famous tool for self-assessment of the maturity of the QMS organization is further improved. It will make it possible to more effectively identify areas in which standards of improvement that are most productive to the user can be produced. Thus, the latest edition's of ISO 9004 «Quality Managements. Quality in of the organization. Guide to Sustainable Success» provides recommendations on how to compete in a dynamic market. The author emphasizes that in the world the ISO 9004 standard is widely used in aviation, telecommunications, education, local government and healthcare, and in Ukraine the document is not very popular. ISO 9004–2018 has developed a framework that is in fact a roadmap for organizations seeking sustainable success. According to the standard, this is the level of the management system that allows the organization to meet the needs and expectations of customers and other interested parties, that is, achieve sustainable success. Moreover, the goals and results depend on the organization itself. Thus, the main difference between ISO 9004 and ISO 9001 is that the former requires organizations to meet the needs and expectations of all interested parties, including customers. As a result, the author emphasizes that the sustainable development of metallurgical enterprises is primarily associated with issues of improving system management; therefore, here the main role is played by the tools of the international standard ISO 9004-2018. This standard offers incremental management improvements. According to which, it is necessary to build an effective and efficient management system, headed by a leader - a top manager. And this management system should be aimed at meeting the needs and expectations of not only customers, but also other interested parties. In addition, the author emphasizes that each enterprise has its own characteristics, so these standards require their reading and the reasonable use of the proposed methodological approaches.

Key words: metallurgical industry, quality management, development strategy, international standards, sustainable development.